

NOVEMBER 2016  
DANSK ARKITEKTUR CENTER

# EVALUERING AF KOMPETENCEUDVIKLINGS- FORLØBET STRATEGISK BYLEDELSE

ENDELIG RAPPORT



**COWI**



NOVEMBER 2016  
DANSK ARKITEKTUR CENTER

# EVALUERING AF KOMPETENCEUDVIKLINGS- FORLØBET STRATEGISK BYLEDELSE

ENDELIG RAPPORT

PROJEKTNR.

A084781

DOKUMENTNR.

2

VERSION

4.0

UDGIVELSES DATO

16. november  
2016

BESKRIVELSE

Evalueringsrapport

UDARBEJDET

dlc, olsg, neo,  
msha

KONTROLLERET

hrj

GODKENDT

neo



# INDHOLD

1	Resume – konklusioner og anbefalinger	7
1.1	Konklusioner	7
1.2	Anbefalinger	9
2	Introduktion	11
2.1	Formål	11
2.2	Baggrund	12
2.3	Evalueringsmetodisk tilgang	13
3	Deltagernes udbytte	17
3.2	Forløbet som helhed	20
3.3	Emnernes relevans ift. deltagernes behov	21
3.4	Anbefalinger fra deltagerne	24
3.5	Fagligt niveau	25
3.6	Overførsel til egen praksis	27
3.7	Brug af netværket	31
4	Til- og fravalg af deltagelse i SBL	33
4.1	Net Promoter Score	33
4.2	Dem der valgte ikke at deltage i SBL	34
5	Deltagermateriale og praktisk afvikling	37
5.1	Vurdering af deltagermateriale	37
5.2	Vurdering af den praktiske afvikling	38

## BILAG

- Bilag A Udbudsbrev
- Bilag B Spørgeskema
- Bilag C Interviewguide
- Bilag D Oversigt over seminarer, studieture og modtaget materiale
- Bilag E Liste over interviewede personer
- Bilag F Udsagn om hvordan SBL-erfaringer er kommet i spil
- Bilag G Udsagn om hvordan SBL-netværkskontakter er brugt
- Bilag H Udsagn om hvad deltagerne har savnet på SBL-forløbene

# 1 Resume – konklusioner og anbefalinger

## 1.1 Konklusioner

Mange direktører og chefer fra kommuner i alle egne af landet, har stiftet bekendtskab med SBL-forløbet. Dermed er strategisk byledelse på få år blevet et kendt og markant begreb i den kommunale byudvikling. De interviews, som er gennemført i forbindelse med denne evaluering, har givet et indtryk af, hvordan der er skabt en udbredt forståelse for strategisk byledelse og et fælles sprog, som nyttiggøres i de netværk, der er opstået mellem deltagerne efter de har gennemført deres forløb. Det ses allerede, at kommunerne i højere grad bygger deres udvikling på et visionsgrundlag og processer, hvor både politikere, embedsmænd og repræsentanter fra civilsamfundet og erhvervslivet spiller en rolle. Vores vurdering er, at SBL-forløbet har national betydning for kommunernes byudvikling.

Denne evaluering viser klart, at deltagerne får et højt udbytte af forløbet. Det skal bemærkes, at SBL-forløbet har en målgruppe, der er udfordret på tid i det daglige, hvilket giver sig udtryk i, at kun 40 % af deltagerne har haft mulighed for at deltage i *alle* aktiviteterne i deres SBL-forløb.

Langt de fleste af deltagerne rekrutteres til forløbet via anbefaling fra kollega eller bekendt. I forhold til det første direktør-hold, så var Realdania/DAC direkte opsøgende. Sidenhen har mange valgt ud fra anbefaling fra deltagere fra tidligere hold. Der er tale om et forløb, hvor der er opbygget en stor "goodwill".

Den væsentligste årsag til at tilmelde sig har været ønske om faglig inspiration og kompetenceudvikling efterfulgt af ønsket om netværksopbygning. Selv om det primært er det faglige indhold der trækker, er der kun få, der mener, at det ville være vigtigt, hvis forløbet gav ECTS points.

Netværket og studieturene er til gengæld det, som de fleste peger på som det bedste ved forløbet. I de gennemførte interviews er det tydeligt, at faglighed og inspiration folder sig ud på studieture og i netværkene, så tingene hænger sammen.

På spørgsmålet om hvad man har fået ud af SBL-forløbet, er det også de netværk, som er skabt på holdene, der træder tydeligst frem. Studieturene bliver fremhævet af alle som meget udbytterige. Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, at

studieturene er et vigtigt element for mange. Faglige elementer bliver også fremhævet selvstændigt, men der er ikke tvivl om, at de erfaringer og den dialog, som netværk og studieture giver, er vigtige for de kompetencer, som er centrale for strategisk byledelse.

Af de gennemførte interviews fremgår det klart, at direktør-holdene opfatter, at de har fået "value for money". De interviewede fagchefer forholder sig mere til selv prisen for deltagelsen, hvilket formentlig kan forklares med, at de ikke er så langt fremme i deres forløb, at de endnu kan forholde sig til balancen mellem pris og udbytte.

DAC har løbende evalueret seminarer og studieture. Heraf fremgår det, at der er stor tilfredshed med de valgte temaer (relevansen), det faglige niveau og med den praktiske afvikling. Vurderingerne af især det faglige niveau svinger lidt, hvilket formentlig skyldes oplægsholderens performance på dagen.

I forhold til hvad der kunne gøre SBL-forløbet endnu bedre peger spørgeskemaundersøgelsen især på tværsektorielle drivere for udvikling, organisatoriske elementer, samarbejdsformer i byudvikling og viden om de forskellige private aktørers arbejdsformer og økonomiske vinkler. Flere peger på, at der burde findes plads til de ønskede emner på bekostning af arkitektoniske elementer.

I de gennemførte interviews efterlyser mange af DIR-holdenes deltagere mere fokus på det ledelsesfaglige.

I forhold til det faglige niveau er der generelt tilfredshed med såvel oplægsholdernes faglige viden, inspirationsmaterialet som opsamlingerne – og det er tydeligt, at der er sket forbedringer siden det første direktør-hold.

I forhold til deltagernes egen vurdering af deres evne til at omsætte udbyttet af SBL-forløbet til egen praksis svarer langt de fleste, at de føler sig bedre rustet til arbejdet med strategisk byledelse. Dem der ikke er derhenne endnu er deltagere fra de endnu ikke afsluttede hold. Samme tendens er der til spørgsmålet om, hvorvidt forløbet har påvirket deltagernes arbejde med strategisk byledelse.

Det mest brugbare i forløbet har været viden om involvering af og samspillet med de forskellige aktører i byudviklingen og håndtering af dialogen mellem det politiske og det administrative system, samt om selve det politiske lederskab.

Rigtigt mange opfatter det opnåede netværk som meget værdifuldt, og der er relativt meget kontakt mellem deltagerne. Dette og de mange positive tilbagemeldinger på indholdet, er formentlig årsagen til, at rigtig mange anbefaler forløbet til andre i lignende stillinger.

Der er interviewet i alt seks personer om hvorfor de *ikke* har deltaget i et SBL-forløb. Besvarelsenerne deler de seks i to lige store grupper. Den ene gruppe har bevidst fravalgt forløbet, og mener ikke, at de har et yderligere behov for kommunalt netværk. Desuden har de også tvivl om kvaliteten i forløbet. I den anden gruppe har man typisk ikke fundet anledning til at sætte sig særligt godt ind i tilbuddet.



## 1.2 anbefalinger

Mange har ønsket mere om den ledelsesmæssige dimension i forhold til byudvikling. Præsentation af personlige fortællinger om ledelsesmæssige valg gør indtryk.

I den danske kommunale virkelighed står de fleste i den situation, at de skal håndtere ønsker om byvækst og erhvervsudvikling, hvor mange borgere måske har en mere bevarende holdning til det, man kender. Udover at forholde sig til borgerne, så står kommunale topledere også i den udfordring, at de skal afbalancere erhvervsinteresserne i forhold til natur- og bevarelsesorganisationer. Det er en udfordring, der både skal håndteres i den politiske og i den administrative ledelse – og disse niveauer imellem. Det er den type udfordringer, som de ledelsesmæssige værktøjer skal kunne anvendes til.

*1. SBL-forløbene bør suppleres med indsigt i ledelsesmæssige værktøjer, som den enkelte kan støtte sig til i sit fremtidige SBL-arbejde.*

De oversøiske studierejsemål (Singapore og Chicago) har givet mange af deltagerne store oplevelser af faglig dimension. Det er også disse destinationer, som flest har stillet spørgsmålstejn ved nødvendigheden af, både fordi de er af længere varighed, og fordi oplevelserne på disse ture har været svære for mange at overføre til deres dagligdag. Der er ikke tvivl om, at disse ture har været inspirerende for mange og har givet flere et mere visionært syn på byudvikling.

Hvis den konkrete anvendelse af en internationale dimension skal styrkes i kommunernes arbejde med byudvikling, så anbefales det at undersøge mulighederne i EU-sammenhæng. Der findes muligheder for støtte til innovative løsninger for byudvikling gennem LIFE programmet og strukturfondsprogrammerne, f.eks. gennem partnerskaber mellem tre byer i tre lande i EU eller gennem Borgmesterpagten for bæredygtig udvikling for så vidt angår klimaudfordringerne. Den type internationale involvering kan være med til at aflaste kommunerne for de økonomiske udfordringer, som realisering af strategisk byledelse medfører.

*2. Det anbefales at en af de oversøiske destinationer udskiftes med en nord-/midt-europæisk destination, hvorved turens længde kan reduceres og muligheden for at overføre erfaringerne til egen praksis bliver større.*

I forhold til sammensætningen af hold er det fremhævet af flere, at det har været inspirerende at være sammen med personer fra forskellige landsdele og med folk af forskellig baggrund. Der er i forvejen stærke netværk i den kommunale verden, men de knytter sig ofte til f.eks. komdir.dk, KTC eller Danske Planchefer, og de er ofte enten relateret til specifikke emner eller regionale sammenhænge. Denne mangfoldige sammensætning, der spænder fra Københavnske vestegnskommuner til midtjyske landkommuner giver en særlig dynamik og interesse for hinanden.

Mange af de by-strategiske begreber, som f.eks. *liveability*, handler om arbejds-markedsforhold, uddannelse, rekreative udfoldelsesmuligheder, social stabilitet og lighed. Inddragelse af en bredere gruppe af direktører vil forbedre muligheden for, at deltagerne kan få større succes med brug af de kompetencer, som de har opnået gennem SBL-forløbet.

*3. Det anbefales at holdene fortsat sammensættes med deltagere fra forskellige egne af landet. Det anbefales også, at DIR-holdene fortsat er sammensat af kommunaldirektører og af andre typer direktionsmedlemmer. Endelig anbefales det, at få direktionsmedlemmer som ikke er kommunaldirektører eller som f.eks. har ansvaret for teknikområdet, optaget som deltagere.*

At overføre de erhvervede erfaringer og kompetencer til egen hverdag udfordrer mange. Denne udfordring forklarer også en del af behovet for at bevare de etablerede netværk. De kommuner som har haft, eller har flere deltagere i SBL-forløbene, omtaler fordelene ved at kunne fortsætte diskussionerne hjemme i kommunen og i forhold til at kunne implementere principperne for strategisk byledelse. Forløbene for fagchefer og borgmestre er gode tiltag for udbredelse og realisering af strategisk byledelse.

*4. Det anbefales at fremme deltagelse af flere deltagere fra samme kommune. Dette kan måske fremmes af rabatordninger. Det anbefales, at det i højere grad indgår i forløbet, hvorledes man kan arbejde med den konkrete implementering.*

Manglende kendskab til andre aktører i byudviklingen bliver påpeget af mange, herunder manglende indsigt i den logik, som f.eks. investorer anvender.

*5. Det anbefales at forløbet i højere grad inkluderer flere typer aktører i byudviklingen som rådgivere, developere, forsyningsselskaber og investorer.*

Enkelte har i interviews nævnt, at de har mærket anerkendelse fra fagpersoner i deres hjem-kommune, f.eks. byplanmedarbejdere, fordi de har vist interesse for området ved at deltage i SBL-forløbet. Derved er der blevet skabt en kobling mellem "top og bund" i arbejdet med byudvikling. En generel udbredelse af kendskabet til principper og begreber inden for strategisk byledelse vil styrke mulighederne for implementering. Dette bør være henvendt både til det politiske og det administrative niveau.

*6. Det bør overvejes, om der kan laves aktiviteter, der udbreder forståelsen for strategisk byledelse hos medarbejdere og kommunalpolitikere, så forståelsen for tilgangen kan implementeres mere vertikalt i kommunerne, end forløbene lægger op til nu.*

## 2 Introduktion

Kompetenceudviklingsforløbene STRATEGISK BYLEDELSE (SBL), der er udviklet og drevet af Dansk Arkitektur Center for et partnerskab bestående af Realdania, Kommunalteknisk Chefforening og Kommunaldirektørforeningen, består af tre forskellige forløb målrettet hhv. kommunale direktører, fagchefer og politikere.

Denne evaluering af SBL-forløbene er lavet på baggrund af:

- > En gennemgang af de modtagne programmer og præsentationsmaterialer brugt i SBL-forløbene samt analyse af de modtagne deltagerevalueringer.
- > En spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt de 108 deltagere i de fem gennemførte og igangværende SBL-forløb.
- > Interviews gennemført med 13 direktører og 4 fagchefer som har deltaget i SBL-forløbene samt med 5 kommunale direktører og en fagchef, som *ikke* har deltaget.
- > Interview med Anna Esbjørn, netværkschef i DAC og en af hovedkræfterne i udviklingen og gennemførelsen af SBL-forløbene.

Efter de enkelte observationer i kapitel 3-5 er der givet anbefalinger af mere operationel karakter. I kapitel 1 er de mere overordnede og strategiske anbefalinger præsenteret.

### 2.1 Formål

Formålet med evalueringen har været at få mere viden om deltagernes oplevelse af kvaliteten af forløbene samt at få input til at kvalificere kommende SBL-forløb. Desuden ønsker partnerskabet at få viden om baggrunden for, hvorfor nogle kommuner ikke har deltaget i SBL-forløbene, og hvad der skal til, for at SBL bliver interessant for disse kommuner (*fra DAC & Life Build Cities' udbudsbrev, Bilag A*).

## 2.2 Baggrund

Målet med SBL-forløbene er gennem seminarer i Danmark og studieture i udlandet at give indsigt i, hvordan byledere fra hele verden håndterer udfordringer, som svarer til dem, danske byer står overfor. Samtidig er netværksskabelsen blandt deltagerne et vigtigt element i forløbene.

Direktørforløbene, som er målrettet kommunaldirektører, tekniske direktører og udviklingsdirektører, er 3-årige og består af 3 seminarer og en studietur pr år. Det første direktørhold startede i 2011 og hold 2, 3 og 4 er startet i hhv. 2012, 2013 og 2015. Hold 5 er planlagt til at starte i 2017 og er som noget nyt målrettet land- og yderkommuner. Direktør hold 1-4 er medtaget i evalueringen, selv om DIR4 endnu ikke er afsluttet.

Fagchef-forløbene er 1-årige og er målrettet kommunale chefer, der opererer lige under den kommunale topledelse. Forløbene består af 4 seminarer og en studietur. Det første hold startede i februar 2016 og hold nr. 2 startede den 31.8.2016. Fagchef Hold 1 (FAG1) er medtaget i evalueringen, selv om forløbet endnu ikke er afsluttet.

SBL for politikere er et kondenseret forløb på små 3 måneder bestående af 2 seminarer og en studietur. Forløbet er målrettet borgmestere og udvalgsformænd, der sammen med deres direktører ønsker at styrke kommunens strategiske lederskab. Det første hold startede den 9.11.2016, og dette SBL-forløb er derfor ikke omfattet af evalueringen.

### 2.2.1 Udvikling af forløbene over årene

I forbindelse med denne evaluering har alle der har gennemført forløbet – eller som er i gang med forløbet – fået det samme spørgeskema til besvarelse. I de kvalitative interviews er der taget udgangspunkt i den samme spørgeguide. Det er derfor værd at bemærke, at forløbet har udviklet sig undervejs, da DAC aktivt har brugt deres løbende evaluering og dialog med deltagerne. Forudsætningerne for besvarelserne har været en forskellige.

En grundlæggende forskel har været, at DIR1 var et pilotforløb sammenlignet med de senere hold. Deltagerne på DIR1 har været opfordret til at give indgående feedback på de forskellige dele af forløbet og således *kan* fremstå mere kritiske i forhold til indholdet. Det bliver nævnt i de kvalitative interviews af flere af deltagerne på DIR1, at der altid var en grundig evaluering af de enkelte dages program og oplevelser (hvilket der i øvrigt også har været på de andre hold, men det nævnes kun af DIR1-deltagere).

Der er også den forskel på DIR1 i forhold til de senere hold, at der på DIR1 er en stor repræsentation af deltagere, som har tætte relationer til Realdania By. Af de 21 der startede på DIR1 havde mere end halvdelen en tæt relation: Tre var ansatte i Realdania By, én havde været det og én blev det i forløbet. De syv øvrige var ansatte i kommuner, hvor Realdania By havde byudviklingsprojekter. Det må antages, at denne tætte relation deltagerne imellem har været en fordel i forhold til at opnå en fælles forståelses- og referenceramme og ift. netværksopbygningen.

Det kan konstateres, at antallet af udenlandske destinationer pr. hold er faldet fra fem på DIR1 og DIR2 til fire på DIR3 og tre planlagte på DIR4. Dette har antageligt også noget at gøre med et stigende fravalg af deltagelse i arrangementer, hvor IFHP har været arrangør: Man er gået fra tre IFHP/WCS-arrangementer for DIR1's vedkommende til nul for DIR4.

DIR1-3 er velafsluttede. DIR4 har været i gang i ca. 1 år – og FAG1 har været i gang i et par måneder. Som nævnt, så er der anvendt de samme spørgeskemaer og de samme spørgeguides til respondenterne fra de forskellige hold. På trods af at man er blevet spurgt om nogenlunde det samme, så er baggrunden for at svare meget forskellig. På DIR1 kan det være, at man bygge sit svar på noget som man oplevede i 2011, og på DIR4 er det måske noget, som man lige har oplevet, som man forholder sig til. DIR-holdene har ca. 3 års varighed – og DIR1-3 er fulgt op af netværk mellem deltagerne. FAG-holdene er planlagt til at vare ca. 12 måneder, hvilket giver nogle andre forudsætninger, når man skal svare. Aktuelt har respondenterne fra FAG1 svaret efter 2 seminarer og en studietur.

En anden udvikling der har været, er det team, som operatøren, DAC, har haft. De seks medarbejdere, der oprindeligt var tilknyttet DIR1 og DIR2 (dog en ny-tilknyttet medarbejder til DIR2, som sidenhen har været gennemgående) er for to af personernes vedkommende ikke ansat i DAC mere, og den sidste er ikke mere tilknyttet forløbet (vedkommende havde også en barsel i perioden). De to der ikke er i DAC mere, var meget internationalt erfarne personer – hvilket blev bemærket af flere under de gennemførte interviews. DAC's indsats som operatør får flot feedback i både interviews og spørgeskemaundersøgelse. Det må antages, at det har været en rigtig prioritering at starte op med seniormedarbejdere, og at DAC har evnet at bemane SBL-teamet på en sådan måde, at udskiftningen i personale *ikke* har påvirket forløbet negativt.

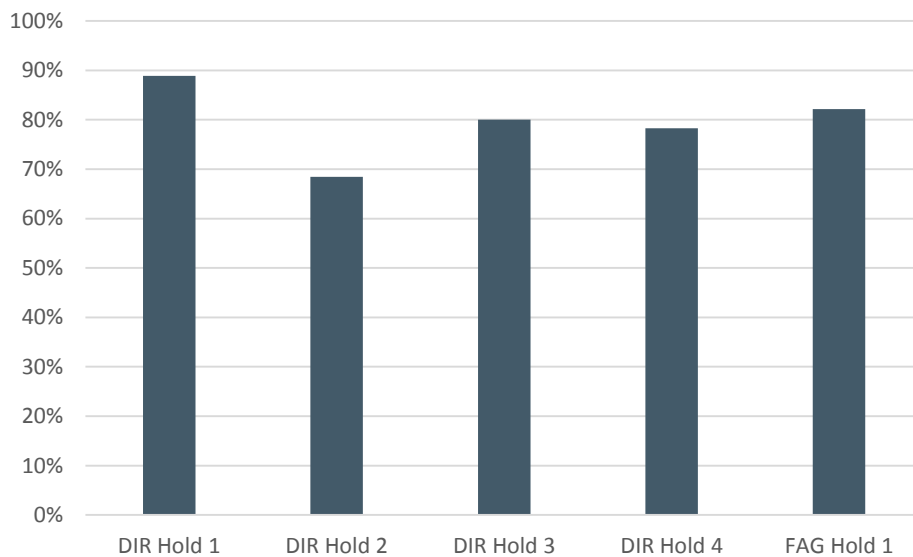
## 2.3 Evalueringsmetodisk tilgang

Som beskrevet i COWIs tilbud dateret 31.5.2016 og kort skitseret ovenfor har evalueringen bestået af en kvantitativ del (spørgeskemaundersøgelsen samt analysen af deltagerevalueringerne) samt en kvalitativ del (telefoninterviews med direktører og fagchefer samt vurdering af kursusmaterialet).

### 2.3.1 Spørgeskemaundersøgelsen

En mail med link til et elektronisk spørgeskema blev udsendt til samtlige 108 deltagere på de 5 afsluttede eller igangværende SBL-forløb (Dir1-4 samt Fag1). 86 (63 direktører og 23 fagchefer) har udfyldt spørgeskemaet svarende til en svarprocent på **80**, hvilket er rigtig flot sammenlignet med tilsvarende spørgeskemaundersøgelser. Vi antager i denne evaluering, at deltagerne, som ikke har besvaret spørgeskemaet, ikke adskiller sig fundamentalt fra deltagerne, der har besvaret spørgeskemaet. Med andre ord betragter vi de interviewede deltageres besvarelser, alt andet lige, som værende dækkende for alle deltagere i SBL-forløbene. Figuren nedenfor viser, at besvarelser fra alle holdene er pænt repræsenteret i undersøgelsen.

Figur 1: Gennemført eller delvist gennemført besvarelser fordelt på SBL-forløb



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

### 2.3.2 Analyse af deltagerevalueringer

COWI har modtaget evaluerings-sammenfatninger for ca. 2/3 af de gennemførte seminarer og studieture. For enkelte seminarer har vi også modtaget scannede evalueringsskemaer. Disse er analyseret og resultatet af denne analyse er indarbejdet i kapitel 3. Se liste over modtaget materiale og SBL-forløb i [Bilag D](#).

### 2.3.3 Telefoninterviews

Der er gennemført telefoninterviews med 13 direktører (4 fra hold 1, 4 fra hold 2, 3 fra hold 3 og 2 fra hold 4) samt 4 fagchefer. Syntesen af disse er ligeledes indarbejdet i kapitel 3. Der er derudover gennemført telefoninterviews med 5 kommunale direktører og 1 fagchef, som *ikke* har deltaget i SBL. Årsagerne til deres ikke-deltagelse er resumeret i kapitel 4.2. Se interviewguide og liste over interviewede personer i [Bilag C](#) og [Bilag E](#).

### 2.3.4 Analyse af programmer og præsentationsmateriale

De modtagne programmer og det tilhørende præsentationsmateriale er blevet gennemlæst. Det blev sammen med DAC besluttet, at det ikke faldt inden for rammerne af evalueringen at analysere selve undervisningsmaterialet. Udkommet af denne gennemgang er gengivet i kapitel 5.

I hver af de følgende 3 hovedkapitler præsenterer vi først hovedresultaterne fra interview- og spørgeskemaundersøgelserne samt deltagerevalueringerne – og kommer derefter med vores anbefalinger for hvert af underkapitlerne. I det afsluttende kapitel 5 præsenteres de vigtigste konklusioner og de dertil hørende anbefalinger.

Citaterne i tekstboksene er fra deltagerne, men gjort person-uføhængige, idet vi i evalueringen har garanteret anonymitet for respondenterne.





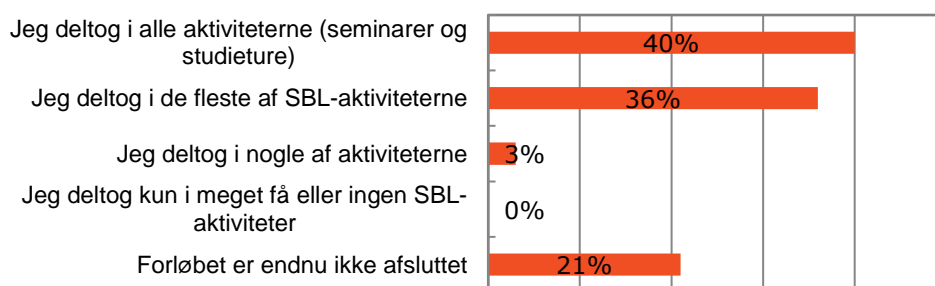
### 3 Deltagernes udbytte

Der er ikke tvivl om, at alle deltagere der har gennemført et SBL-forløb – eller er i gang med et -, har haft en god oplevelse – nogle en større end andre, men ingen har været utilfredse. Kun en enkelt (FAG1) siger i interview, at vedkommende ikke kan anbefale uddannelsen, fordi vedkommende mener, at den er for dyr. Denne enkeltstående holdningen er ikke indholdsmæssigt begrundet.

Indledningsvist er det dog værd at bemærke, at kun 40% af deltagerne har haft mulighed for at deltage i alle aktiviteter i SBL-forløbet. 3 ud af 4 har deltaget i alle eller de fleste aktiviteter, mens 21% ud af de i alt 86 respondenter anfører, at de befinder sig i et forløb, som endnu ikke er afsluttet (DIR4 og FAG1).<sup>1</sup>

Når deltagere har måttet melde afbud til SBL-aktiviteter, er det typisk fordi, der har været uopsættelige møder eller andre processer i kommunen, som har måttet prioriteres (budgetforhandlinger, politiske møder, kommunalvalg, etc.).

Figur 2: Deltog du i hele forløbet? Med forløbet mener vi alle seminarerne og studieturene.



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

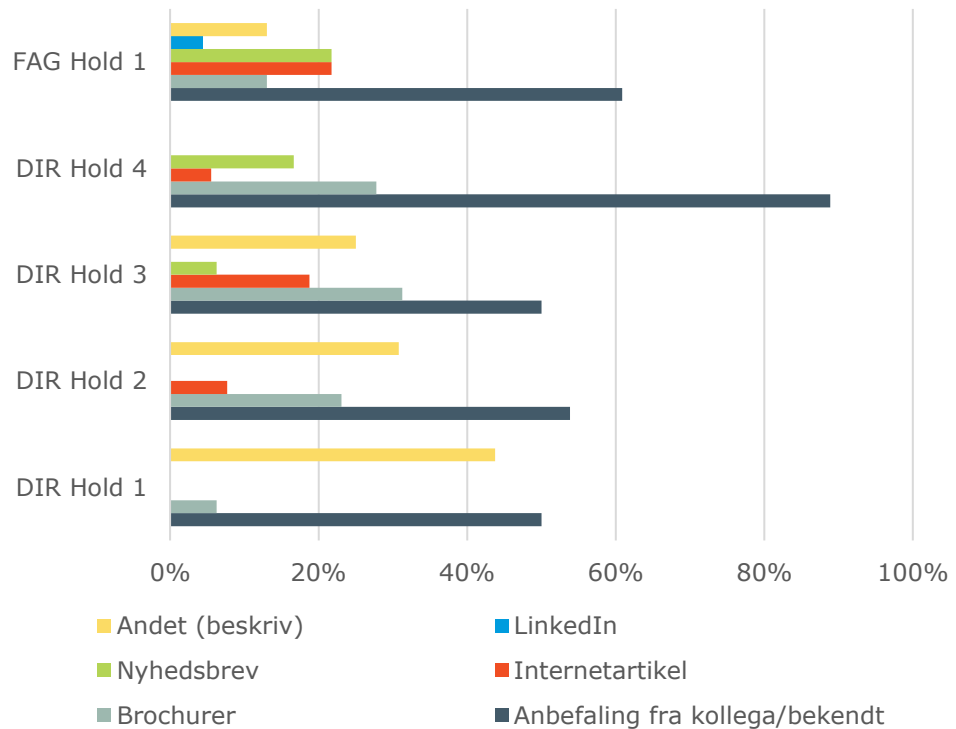
#### 3.1.1 Rekruttering til SBL-forløbene

Som det fremgår af nedenstående figur, rekrutteres langt de fleste deltagere til SBL-forløbene via direkte kontakt og/eller anbefaling fra en kollega eller bekendt. I forbindelse med det første direktør-hold har SBL-teamet rettet henvendelse til

<sup>1</sup> I virkeligheden er der 48% af deltagerne på de to uafsluttede hold – halvdelen af disse har markeret forløbet som uafsluttet, resten har fordelt deres svar mellem de andre kategorier.

en række kommuner, ligesom en del af deltagerne var med-initiativtagere eller på anden måde var tæt på nøglepersoner i SBL-initiativets styregruppe.

Figur 3: Hvor havde du hørt om SBL-forløbet, inden du tilmeldte dig?

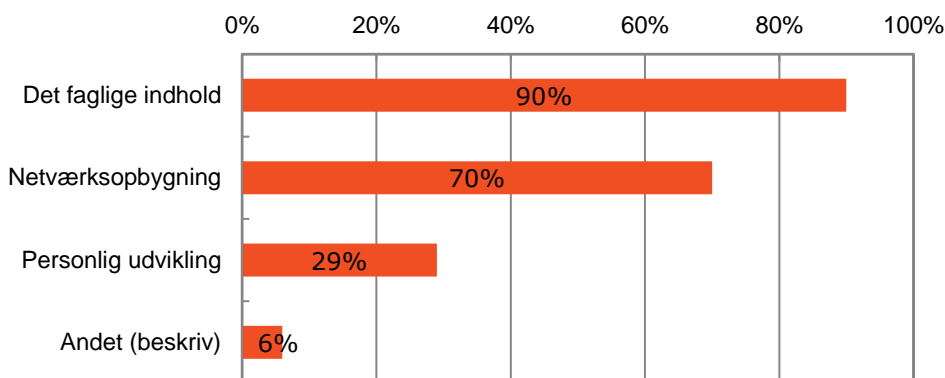


Note: n= 86  
 Kilde: COWI Survey 2016

De brochurer, som har været udarbejdet til hvert af forløbene, og som har været formidlet via de involverede parter hjemmesider, har formentlig også spillet en væsentlig rolle i forhold til at rekruttere direktørerne og fagcheferne.

Den vigtigste bevæggrund til at tilmelde sig har været ønsket om faglig inspiration og kompetenceudvikling. Men også muligheden for at blive en del af et netværk af ligesindede omkring strategisk byledelse har vægtet højt. Enkelte anfører, at det var en aktuell dagsorden i kommunen, der gjorde det attraktivt. Der er ikke nogen betydelig forskel mellem de forskellige SBL-forløb ift. hvilken grund de angav som den vigtigste. Fagcheferne angiver i en smule mindre grad, at personlig udvikling var den vigtigste grund til tilmeldingen til SBL.

Figur 4: Hvad var den vigtigste grund til, at du tilmeldte dig Strategisk Byledelse (SBL)?



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

Interviewene bekræfter ovenstående billede – for de 17 interviewede SBL-deltagere har det primært handlet om kompetenceudvikling og inspiration inden for byudviklingsområdet. Enten fordi det ligger højt på den politiske agenda, fordi der er nogle store, strategiske byudviklingsprojekter i kommunen, eller fordi man kommer fra et andet område og har brug for at blive "klædt på" i forhold til SBL.

*Som kommunaldirektør har man ansvar for byudviklingen. Jeg vidste for lidt om det...*

Det blev også i flere tilfælde nævnt, at det gav ekstra god mening, når de var mere end én person med fra den samme kommune, f.eks. en direktør og en fagchef. Blandt fagcheferne nævner halvdelen at de er blevet opfordret til at melde sig af en direktør, der selv har deltaget i SBL direktørforløbet.

Adspurgt om hvorvidt det ville være vigtigt, hvis kurset gav **ECTS points** svarer 90% nej. Af de 10% som mener det ville være vigtigt, kommer halvdelen fra Fagchef-holdet. De adspurgte ikke-deltagere tillægger heller ikke dette nogen vægt.

På spørgsmålet **Hvad har været det bedste ved forløbet?** svarer det store flertal studieturene og netværket. Men også erfaringsudvekslingen gennem de givende diskussioner og refleksion blandt deltagerne nævnes af flere.

De interviewede svarer samstemmende, at når dialogen går fra at være formel til at blive mere uformel og ærlig om de udfordringer man sidder med, bliver det rigtig godt. De fleste synes der er en fin balance mellem oplæg, diskussion og refleksion. Ligeledes synes de fleste, at man skal passe på med at vise for mange Powerpoints, når man er på studietur og gerne vil se noget konkret og have mulighed for at spørge ind.

### Anbefalinger:

- > Muligheden for og værdien af brugbare nationale netværk bør fremhæves tydeligt i materialet for uddannelsen.
- > Der skal arbejdes mere med at få flere præsentationer om location og minere antallet af præsentationer i mødelokaler på studieture.

## 3.2 Forløbet som helhed

På spørgsmålet om *Hvad har du fået ud af SBL-forløbet?* svarer samtlige 17 interviewpersoner (undtagen én), at det har givet dem et brugbart netværk af ligesindede, som de kan ringe til og sparre med. På spørgsmålet om, hvorvidt de så *bruger* det SBL-netværk de har fået, svarer langt de fleste også ja. Enkelte pointerer dog, at det er et *nationalt netværk*, de har fået. I brochurerne til DIR1-3 i afsnittet "Det får direktørerne med hjem" står der under overskriften "Globalt netværk", at "En del af forløbet afholdes i forbindelse med internationale konferencer og studieture arrangeret af International Federation for Housing and Planning (IFHP)". Dette er ændret i brochuren for DIR4 ændret til "En del af forløbet afholdes i forbindelse med en event arrangeret af International Federation for Housing and Planning (IFHP)...". I brochuren for DIR5 og FAG1 nævnes ikke globalt netværk. IFHP blev allerede i forbindelse med DIR1 mere og mere afkoblet, da deltagerne ikke ønskede i så væsentlig grad at indgå i arrangementer, som ikke var målrettet dem. Et internationalt netværk, får man ikke gennem deltagelse i de udenlandske studieture.

Udover netværk nævnes inspiration, indtryk og indblik også af stort set alle. Den faglige inspiration har bl.a. handlet om topledelsens samspil med politikere og andre aktører, om planlægning og byudvikling, og om hvordan andre har håndteret ledelsesmæssige udfordringer i forbindelse med (strategisk) byudvikling.

Studieturene bliver af alle fremhævet som meget udbytterige – både i forhold til at opleve andre måder at gøre tingene på, men også i forhold til at erfare vigtigheden af at kunne formulere og bruge visioner og fortællinger om byudvikling og transformation. Desuden giver de perspektiv på, hvilke roller og ansvar kommunen kan og bør påtage sig for at sætte en dagsorden på byudviklingsområdet.

*Jeg var chokeret over de anderledes (kommunale) styreformer i Singapore og Chicago. Har tænkt over, om vi i Danmark mangler mod til, at det offentlige træder i karakter...*

Seminarerne i Danmark bliver også rost for deres relevans, selv om flere erkender, at det nok ikke er muligt at ramme alles behov på én gang. Det ses som positivt, at der er deltagere fra hele landet.

På spørgsmålet om *value for money* er der delte meninger mellem fagcheferne og direktørerne. Her skal man være opmærksom på, at de fleste svarer på spørgsmålet om value for money, men også at mange forholder sig til selv prisen

for forløbet i samme åndedrag. Fagcheferne mener, at det er dyrt: Mange kommuner har ikke den slags penge på efteruddannelseskontoen for fagchefer. Samtidig er de dog godt klar over, at det er dyrt at udvikle og gennemføre kurser som blandt andet indeholder en studietur til udlandet.

Direktørerne er langt mere begejstrede. 10 ud af 13 interviewede har *i høj grad* en fornemmelse af value for money. Men alle er enige om, at det ikke må blive dyrere, hvis der fortsat skal være politisk opbakning til deres deltagelse. Og så ville de mindre rige kommuner heller ikke kunne være med.

Flere nævner eksplicit, at forplejningsniveauet og overnatningsstederne ikke havde behøvet at være så højt. Når så alle de interviewede direktører alligevel mener, at de i høj eller nogen grad har fået value for money, handler det i vid udstrækning om, at udbyttet har været stort.

#### **Anbefalinger:**

- > Man er gået fra at stille et globalt netværk i udsigt – især i forbindelse med IFHP-aktiviteter – til ikke at stille noget i udsigt. Hvis der blandt deltagerne – og potentielle deltagere – er et ønske om at dyrke internationale relationer anbefales det at prioritere europæiske relationer bl.a. fordi der ligger en mulighed for opnåelse af EU-midler.
- > Det *nationale* netværk er en stor værdi af forløbet. DIR1-DIR3 er alle fortsat i et netværksforløb. Det bør overvejes, om alle SBL-hold skal tilbydes et opfølgende forløb.
- > Samtidig må man formode, at de fleste af deltagerne allerede før SBL-forløbet er med i netværk med ligesindede. Derimod er der nok en del, der kunne have gavn af netværk, hvor de mødes med folk med en *anden* baggrund, f.eks. erhvervsliv, byplanlæggere, entreprenører, developere, NGO'er...
- > I interviewene er der nogle, der peger på, at forberedelsesindsatsen har været meget forskellig hos deltagerne. Det kan let komme til at påvirke deltagerens udbytte. DAC bør være opmærksom på deltagerens forskellige tilgang og mulighed for at prioritere forberedelse i forbindelse med de enkelte sessioner.
- > Der er tydelig opfattelse af value for money, men kommentarerne i tilknytning til det spørgsmål indikerer også, at der næppe er betalingsvillighed, hvis deltagergebyret stiger mærkbart.

### **3.3 Emnernes relevans ift. deltagerens behov**

De fleste mener, at temaerne generelt har været relevante og har ramt godt. De mindre kommuner har imidlertid haft svært ved at se relevansen af nogle af de meget store projekter/byer, som man har set på f.eks. studieturene til Bilbao, Chicago og Singapore. På fagchef-siden nævner *en enkelt*, at Utrecht ikke var 100% relevant, da de fleste planchefer står med andre dagsordener end en

storby. Der er ikke nogen tendens i at en enkelt fagchef har en holdning, ligesom der er eksempler på, at deltagere fra små kommuner har evnet at overføre den strategiske tankegang til deres egen kommune. Men der er en tendens til, at deltagere fra kommuner uden større byer har oplevet et stort spænd mellem deres daglige virkelighed og de udfordringer, som de er blevet præsenteret for i forbindelse med besøg i meget store byer.

### 3.3.1 Deltagerevalueringerne

Alle gennemførte seminarer og studieture er blevet evalueret umiddelbart i forlængelse af deres gennemførelse. Et evalueringsskema er blevet uddelt (eller udsendt elektronisk) til alle deltagere, hvor der spørges ind til tilfredsheden med seminaret som helhed, emnernes relevans, det tilsendte program, det faglige niveau og den praktiske afvikling. Derudover er der mulighed for at angive

- > Hvad der var det bedste ved seminaret/studieturen
- > Var der noget, du savnede?
- > Kommentarer i øvrigt
- > Forslag til emner, der kan tages op på kommende seminarer

På baggrund af disse skemaer har kursuskoordinatoren udarbejdet et kortfattet notat, som er blevet brugt i forbindelse med planlægning af fremtidige aktiviteter.

Evalueringerne fra seminarerne og studieturene giver et billede af generelt stor tilfredshed med de valgte temaer (relevansen), med det faglige niveau (der dog kan svinge lidt fra oplægsholder til oplægsholder) og med den praktiske afvikling.

Det er tydeligt, at læringen fra de tidlige seminarer og studieture er blevet indarbejdet i planlægningen af senere arrangementer. F.eks. blev der tidligt i DIR1-forløbet foreslået, at der på studieturene skulle udnævnes 2 "watchdogs" pr dag blandt deltagerne, der skulle referere væsentlige læringspunkter og oversætte præsentationen til en dansk kontekst - hvilket blev implementeret på efterfølgende studieture.

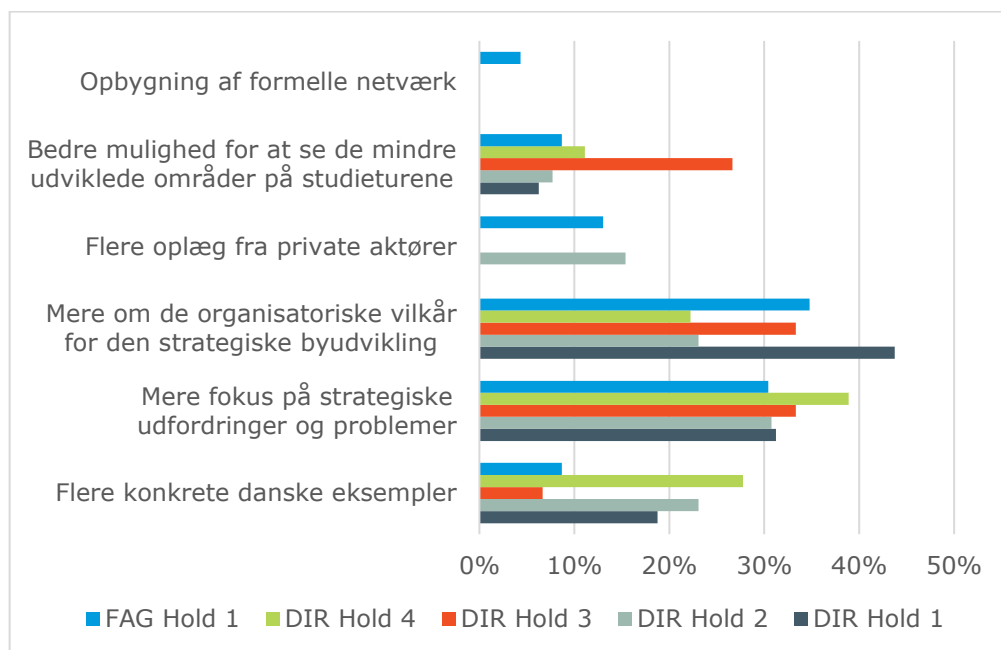
Det blev også erfaret, at koblingen til de store IFHP-kongresser ikke var optimal, hvorfor dette blev udfaset hen over DIR2-4.

De indkomne forslag til fremtidige emner ser også ud til at blive honoreret i forhold til, hvad der har været muligt. Det kan f.eks. handle om et ønske om mere tid til diskussion blandt deltagerne, om nye emner, som man gerne vil have på, om at komme mere i dybden med forskellige ting, men også f.eks. omfanget og kvaliteten af programmer og inspirationsmateriale, brugen af Dropbox, m.v.

### 3.3.2 Hvad kunne have gjort SBL-forløbet endnu bedre?

I spørgeskemaet bliver respondenterne spurgt om, hvilke af nogle udvalgte elementer, der kunne have gjort forløbet *endnu bedre*. Her scorer et større fokus på det organisatoriske og det strategiske højest.

Figur 5: Hvilke af følgende forslag ville have gjort SBL-forløbet bedre for dig?



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

Til spørgsmålet **Hvilke områder/temaer/værktøjer inden for SBL, som deltagerne – set i bakspejlet – godt kunne have tænkt sig var en del af forløbet**, nævner spørgeskemarespondenterne de tværsektorielle drivere for udvikling (erhverv, kultur, de store driftsområder, udviklingsprojekter m.v.), mere om organisering, ledelse og samspilsformer i byudvikling, hvordan man kan tackle investorer, banker, ejendomsmæglere og rådgivere i SBL, tilvejebringelse af finansiering til SBL (den gode business case) samt hvordan man konkret sætter SBL på dagsordenen i en kommune. Generelt er der flere, der gerne ville have haft mere sociologi, økonomi, og samfundsvidenskab – og lidt mindre arkitektur. Det skal dog igen pointeres, at der er sket en gradvis udvikling af direktør-forløbene, således at nogle af de emner som efterspørges løbende er blevet indarbejdet i forløbene. Se **Bilag H** for en udtømmende liste over emner, som deltagerne godt kunne have tænkt sig var en del af SBL-forløbet.

Adspurgte om, hvorvidt der er noget de har **savnet** i SBL-forløbene, svarer de 17 interviewede personer følgende:

- > Flere dilemmaer til diskussion med fokus på den strategiske vinkel (DIR1)
- > Mere om, hvordan man overfører tænkningen med inddragelse af aktører ind i sin egen praksis (DIR1)
- > Noget om finansieringsmodeller og økonomi (DIR2 og FAG1)
- > Mere om typen af lederskab, der gør, at man lykkes med projekterne. Det er lidt for fag-fagligt og ikke ledelsesfagligt nok (DIR2 og FAG1)

- > Lidt mere kritisk tilstedeværelse, især på studieturene. Svært at finde de kritiske røster og de dele af SBL, som *ikke* virker efter hensigten (DIR3)
- > Jeg har savnet politikere i forløbet – kunne være nyttigt med noget om, hvordan man håndterer politiske uoverensstemmelser ift. SBL (DIR3)
- > Noget (mere) om jura ift. byudvikling (DIR3)
- > Læren om, hvordan man kører processerne helt lavpraktisk (DIR4)
- > Jeg har savnet noget om samspillet mellem opland og storby ift. at blive en attraktiv og konkurrencedygtig by-region (FAG1)

#### **Anbefalinger:**

- > På Direktør-holdene bør det overvejes at lægge mere vægt på den ledelsesmæssige dimension.
- > På alle hold-typerne anbefales det at forskyde vægten fra det arkitektoniske og fysiske mod større indsigt i andre byudviklings-aktørers motiver og arbejdsmetoder.
- > Værktøjer som understøtter strategisk byledelse bør også have mere vægt, f.eks. noget om inddragelsesprocesser og partnerskaber.

### **3.4 Anbefalinger fra deltagerne**

De interviewedes forslag til, hvordan SBL-forløbene kan blive – om muligt – endnu bedre, peger i lidt forskellige retninger. Det stemmer fint overens med, hvad der tidligere er blevet nævnt. Og igen kan man se, at flere forslag fra DIR1 og DIR2 holdene er blevet implementeret i de efterfølgende kurser.

- > Bedre research forud for studieture og mere tid til refleksion (DIR1)
- > Have mere øje for, hvor meget ledelse betyder, koble til det personlige lederskab og fokusere på de ledelsesmæssige udfordringer og "greb". Der burde kobles en ledelsesfaglig ressourceperson på forløbet (DIR1+2)
- > Mere i dybden med nære, danske cases. Måske kunne udlandsrejserne være kortere – og måske behøver man ikke tage helt til Singapore og USA, da det alligevel er svært at bruge så anderledes modeller i Danmark
- > Mere fokus på det økonomiske/finansiering og gerne mere om, hvordan man kommer ind på livet af investorer (DIR1+3)
- > Gerne skabe sammenhold/teambuilde tidligere i forløbet - det kommer typisk først rigtig efter den første studietur (DIR3)



- > Bedre forventningsafstemning fra start: hvad er hver deltagers egne forventninger til læring fra SBL-forløbet, hvilke SBL-udfordringer står den enkelte med og opfølgning på, hvordan disse kan håndteres (DIR3)
- > Fra FAG1-holdet foreslår en deltager at gøre det mere tydeligt, om SBL primært er en række inspirationsoplæg eller et egentligt kompetenceløft. Vedkommende synes SBL mest er det første.

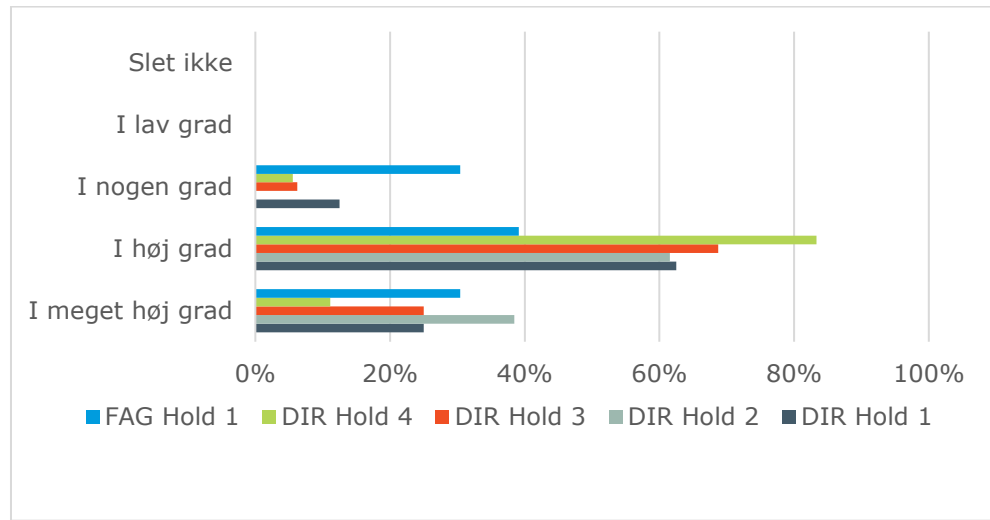
#### **Anbefalinger:**

- > Målgruppen for forløbet er vant til at prioritere deres tid benhårdt. Feedback fra deltagerne har på flere af holdene medført ændringer i det planlagte program. Mere forventningsafstemning fra starten og fleksibilitet i programmet vil gøre det muligt at imødekomme deltagerønsker, som det f.eks. skete på det afsluttende seminar på DIR3.
- > Der bør være et stærkere fokus på økonomi og finansiering, og der bør også være fokus på de muligheder der findes i EU gennem LIFE programmet og strukturfundsprogrammerne til at støtte innovative løsninger for byudvikling. Der er ligeledes mulighederne for partnerskaber mellem byer i f.eks. tre EU-lande; eller gennem Borgmesterpagten for bæredygtig udvikling for så vidt angår klimaudfordringerne. Det kunne alt sammen være med til at aflaste kommunerne økonomisk.
- > I den udstrækning forventningsafstemningen vedrørende SBL-forløbets udbytte og deltagerens rolle og (tids)investering heri *kan* forbedres, bør dette gøres. Det personlige lederskab bør også berøres indledningsvist, da det er en gennemgående kommentar fra mange på DIR-holdene.
- > Der er en kommentar, hvor én person sonderer mellem inspiration og kompetenceløft. I en del interviews har respondenter lagt vægt på, at vedkommende er blevet inspireret og ser det også som en del af sin rolle ift. sit arbejde, at kunne inspirere andre. I brochuren for f.eks. DIR4 stilles begge dele i udsigt: "Kompetenceudvikling inden for ledelsesdimensionen i arbejdet med byudvikling...." og "Inspiration for førende nationale og internationale praktiskere og eksperter". De fleste læringsprocesser starter med, at man bliver inspireret, og at man får nogle kompetencer af det, som man er blevet inspireret af. Vi anbefaler, at man i udviklingen af uddannelsen sonderer mellem fælles læring (den læring der skabes mellem mennesker) og egen læring (de mål som den enkelte har for at aktivt at konstruere viden).

### **3.5 Fagligt niveau**

Generelt er deltagerne tilfredse med oplægsholdernes faglige niveau. Direktørerne er lidt mere tilfredse en fagcheferne, hvilket vel også hænger sammen med, at programmerne er på forskellige niveauer – og måske også at der er mere erfaring at bygge på hos DIR, da det første forløb startede allerede i 2011.

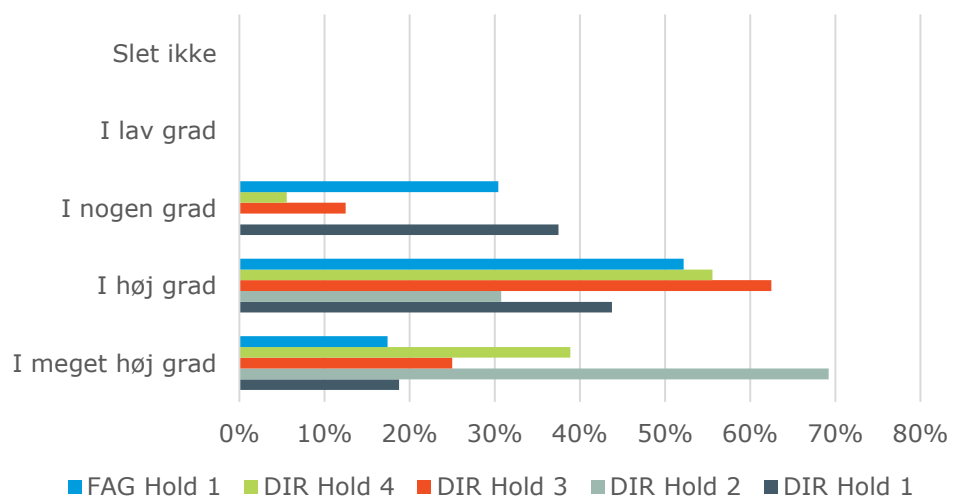
Figur 6: I hvor høj grad var du tilfreds med oplægsholdernes faglige viden?



Note: n= 86  
 Kilde: COWI Survey 2016

Deltagerne er også generelt tilfredse med oplægsholdernes formidlingsevner. Igen skiller FAG1-holdet sig ud med næsten en tredjedel af respondenterne, der synes at de kun i "nogen grad" var tilfredse med oplægsholdernes formidlingsevner. I forhold til vurderingen af inspirationsmaterialet og opsamlingerne er det DIR1, som ikke er så imponerede. Her er det dog tydeligt, at der er sket forbedringer siden det første direktørhold startede i 2011.

Figur 7: I hvilken grad synes du, inspirationsmaterialet & opsamlingerne var af høj kvalitet?



Note: n= 86  
 Kilde: COWI Survey 2016

Fagchef-forløbet bliver generelt noget mere kritisk modtaget end direktørforløbet, og det er tydeligt, at der stadig er forbedringspotentiale, når man f.eks. kigger på deltagerevalueringerne fra FAG1's andet seminar (Fredericia, 27. april 2016).

**Anbefaling:**

- > Der ligger et omfattende inspirationsmateriale og et grundigt opsamlingsmateriale, herunder fotodokumentation, til deltageres disposition. Det anbefales at fastholde niveauet for materiale, dels fordi deltagerne kan bruge det til videreformidling i egen organisation, og fordi det har gjort det muligt at forberede sig grundigt til f.eks. studieture, som nogen helt klart har gjort – og nogen har fortrudt, at de ikke har gjort!
- > Det er vigtigt at holde fast i det høje faglige niveau for oplægsholdere og for tilrettelæggelsen af seminarerne og studieturene for fagchefforløbene, ligesom det også her er yderst vigtigt at få lavet en grundig forventningsafstemning indledningsvist og forud for hvert seminar. Samtidig skal oplægsholderens erfaringer og formidlingsevne matche deltageres behov, hvilket givet vil blive nemmere efterhånden, som man har holdt de første forløb og lært deltagerne bedre at kende.

### 3.6 Overførsel til egen praksis

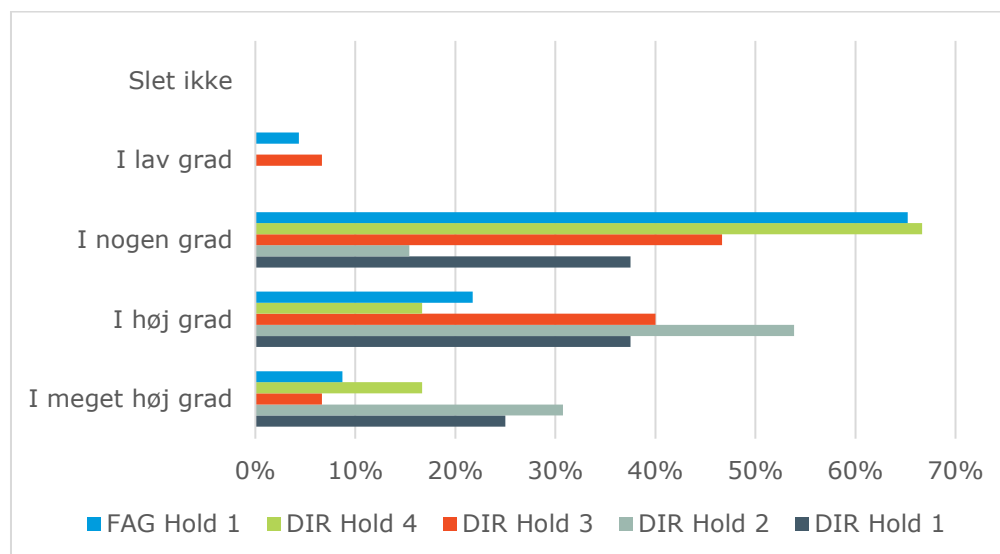
Et vigtigt spørgsmål i relation til udbyttet af SBL-forløbene er deltageres evne til at omsætte og anvende det lærte i forhold til egen praksis. På spørgsmålet: **Føler du dig bedre klædt på i dag til at arbejde med SBL?** svarer langt de fleste af direktørerne "ja", dels i kraft af den inspiration og det netværk, som SBL-forløbet har givet. Af interviews med DIR1-3 fremgår det, at der i de netværk (både de formelle og de uformelle), der er etableret efter forløbene foregår vigtig og givende sparring deltagerne imellem i forhold til konkret udøvelse af strategisk byledelse.

Det er specielt FAG1 og DIR4 folkene, der (endnu) ikke føler sig rigtig godt klædt på til at arbejde med SBL – hvilket ikke er særlig overraskende i betragtning af, at de kun er ca. halvvejs gennem deres forløb.

Tre af de fire adspurgte fagchefer føler sig til gengæld ikke væsentlig bedre klædt på her ca. halvvejs gennem forløbet. De savner noget mere konkret på investeringssiden. En enkelt føler sig dog bedre klædt på ift. forhandlingsprocesserne i forbindelse med byudvikling. Her skal igen bemærkes, hvor relativt kort FAG1 er i forløbet ved denne evaluering gennemførelse og at FAG-forløbet er kortere og anderledes end DIR-forløbene.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at deltagelsen i SBL-forløbet har påvirket deltageres arbejde med strategisk byudvikling positivt for langt de flestes tilfælde (tæt på 90%). Til gengæld er der forskel på, i hvor høj grad det har påvirket arbejdet med SBL, hvor de to endnu ikke fuldførte forløb (FAG1 og DIR4) ikke overraskende scorer lavest efterfulgt af DIR3 og DIR1.

Figur 8: I hvor høj grad har SBL-forløbet påvirket dit arbejde med strategisk byudvikling?



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

Mange giver udtryk for, at forløbet har inspireret dem, giver dem referencemæssige eksempler og givet dem fortrolighed med terminologi og begreber vedr. byudvikling. Det er formentlig også årsagen til, at mange fremhæver, at de gør brug af deres erhvervede kompetencer til dialog i forskellige sammenhænge som f.eks. i forhold til ansatte i forhold til det politiske niveau, drøftelser i ledergruppe/koncernledelse eller dagsordenen i forbindelse med byudviklingen.

Relativt færre nævner konkrete eksempler på anvendelse relateret til byudvikling. Dette må siges at være forventeligt, da strategisk byudvikling i praksis er et langt sejt træk – og da den danske byudviklingskultur i en årrække har båret præg af projektplanlægning.

Andre nævner den personlige gevinst i forhold til egen-refleksion i forhold til sit job eller som faglig ballast.

Samlet set må det tolkes således, at der er sket et tydeligt kompetenceløft i de danske kommuner.

### 3.6.1 Hvad er det mest brugbare?

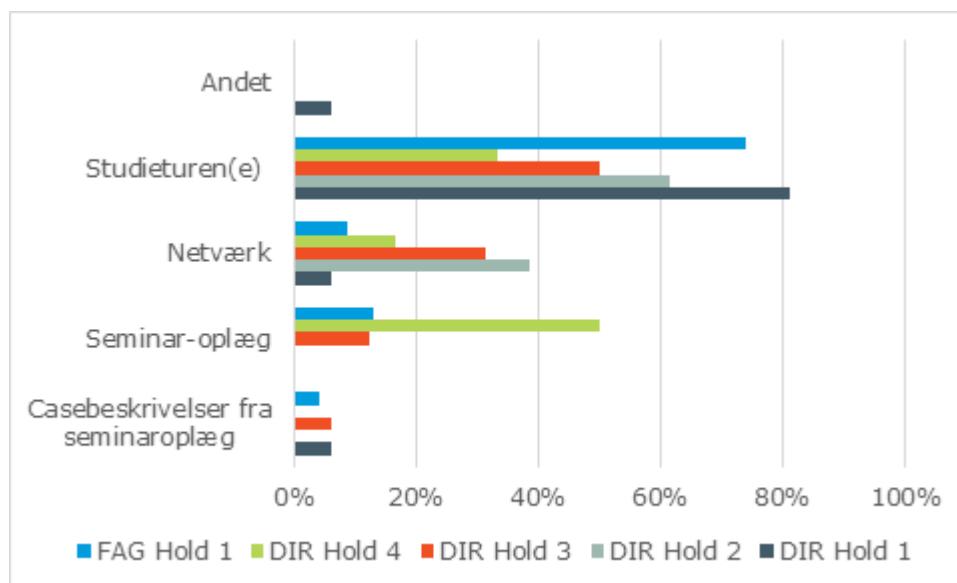
På spørgsmålet om **Hvilke dele af det du har været igennem på SBL-forløbet, har du kunnet bruge i dit arbejde?** svarer flere interviewpersoner, at det at kunne håndtere og involvere interessenter samt det at kunne håndtere den politisk/-administrative dialog vedr. byudvikling har været brugbart. Også det at kunne få politikerne til at udøve politisk lederskab og tage ejerskab til fortællingen om byudviklingen bliver nævnt af flere. Helt konkret har det også været brugbart at forstå, hvordan byudvikling ændrer kommunen, at kunne tænke i og facilitere partnerskaber og kunne arbejde med forskellige aktører om en fælles vision.

Af andre specifikt brugbare emner nævnes Liveable cities, forhandling, trafik og Ove Kajs oplæg om private og samfundsmæssig værdier (FAG1), Uffe Steiners personlige fortælling om at blive væltet som borgmester i Fredericia som folkelig reaktion mod forandringer (DIR1), hvordan man skaber en sammenhængende by, byfortætning og hvordan man indtænker flere ting i plan- og byudviklingsprocesserne – f.eks. erhvervsmuligheder og livskvalitet (DIR2) samt hvordan kulturinvesteringer kan bruges til at promovere byudvikling (DIR4).

*Inspiration til egen praksis kommer, når man møder dem, der formidler deres egne oplevelser i det politisk-administrative samspil*

Spørgeskemaundersøgelsen konfirmerer ovenstående billede: Studieturene og netværket som det mest brugbare. Og derefter seminar-oplæg og case-beskrivelser.

Figur 9: Hvilke elementer fra SBL-forløbet har været de mest brugbare for dig?



Note: n= 86  
 Kilde: COWI Survey 2016

*Jeg finder at kombinationen af faglige input og netværk er det interessante og berigende - således er netværksrelationen (diskussionen og drøftelserne dér) en del af et godt faglig udbytte. Studieturen var også berigende på den måde, at den gav en rigtig god forankring af netværket.*

Deltagerne blev også spurgt, **om de ville have deltaget i SBL, hvis der ikke havde været nogle studieture**. Dertil svarer 1/3 at det ville de ikke/nok ikke, 40% svarer at det ville de nok, mens 26% siger, at det ville de helt sikkert.

På spørgsmålet **Har du gennem din deltagelse i SBL formået at påvirke samspillet mellem det politiske og administrative ledelseslag eller har det**

**haft andre gavnlige effekter i forhold til samspillet med investorer, developere eller andre interessenter?** svarer de fleste "ja" – og for de få der svarer nej, handler det enten om, at de kunne det i forvejen, eller at man ikke er kommet så langt i SBL-forløbet, at man har bemærket en forskel. De positive effekter, som deltagerne nævner er bl.a.:

- > Dialogen med det politiske niveau er blevet bedre – jeg er blevet bedre til at bringe de strategiske aspekter af byudvikling om omdannelse på banen
- > Jeg er blevet bedre til at få en (SBL) dagsorden igennem
- > Jeg har kunnet føre samspillet med byens aktører ind i diskussionerne
- > Vi (jeg og en anden kollega, der også har deltaget i SBL) har kunnet stå fast på samme fortælling om byen
- > Det lykkes os som embedsmænd at udfordre det politiske system, så det ikke er politikerne men os, der sætter den *strategiske* dagsorden. Som de så bækker op om.

Spørgeskema-respondenterne blev ligeledes spurgt om, **i hvilke sammenhænge SBL-erfaringerne er blevet bragt i spil**. Det har i helt overvejende grad været i forbindelse med egne byudviklingsprojekter, hvor de føler sig inspireret og bedre klædt på i forhold til det (by)strategiske arbejde. Både i forhold til det politiske niveau og i forhold til dialogen med ledere om konkrete projekter og deres samspil med overordnede planer og visioner.

Perspektivet er flyttet fra fysisk planlægning af et område til at se de enkelte områder ind i den ønskede udvikling for byen. Herunder også sociale og miljømæssige aspekter. Kogt ned: Fra sten og asfalt til liv!

En detaljeret liste over de sammenhænge, hvor respondenterne har bragt deres SBL-viden i spil kan findes i *Bilag F*.

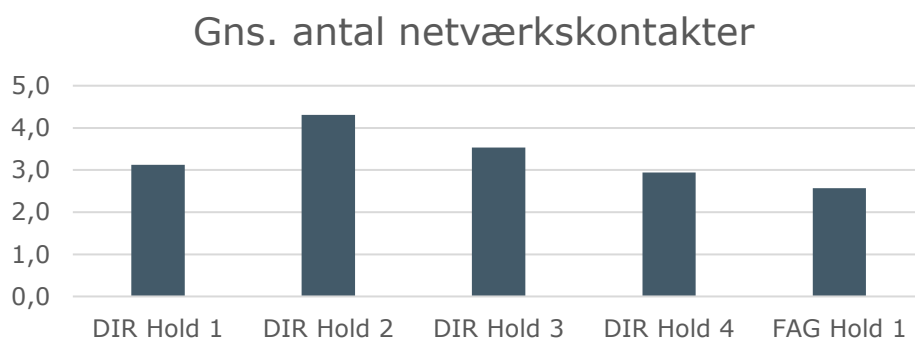
#### **Anbefalinger:**

- > Der bør være større opmærksomhed på, hvordan indholdet i forløbet kan overføres i forhold til den enkelte deltagers egen praksis. I den forbindelse vil en sondering mellem indhold som kun er til inspiration og indhold som er kerne-elementer i strategisk byledelse være nyttig.
- > I forbindelse med udarbejdelse af denne evaluering er det blevet tydeligt, at strategisk byudviklingsarbejde har meget forskellige kår i kommunerne. F.eks. insisterer nogle borgmestere og udvalgsformænd på at være dem der svinger taktstokken, mens at andre frabeder sig det for at kunne hellige sig enkeltsager. Det bør overvejes, om deltagerne kan inspireres til at lave en planlægning for, hvordan den strategiske tankegang kan udfolde sig i den enkelte deltagers organisation.

### 3.7 Brug af netværket

Næsten alle SBL deltagere nævner netværket, som de opnår gennem SBL-forløbet som værdifuldt. Adspurgt om, hvor mange fra deres SBL-netværk de jævnligt (mindst en gang hver anden måned) har kontakt med, er svaret 3-4 stykker, som typisk bruges til at vende vigtige SBL-problemstillinger med. Én af interviewpersonerne anfører, at hun har skrevet en artikel sammen med én fra netværket.

Figur 10: Hvor mange af deltagerne i dit SBL-netværk er du jævnligt i kontakt med?



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

90% af spørgeskemarespondenterne svarer, at de fremadrettet har brug for (og regner med at kunne få) sparring på såvel det SBL-faglige som det ledelsesmæssige og processuelle.

Af konkrete eksempler på, hvad netværkerne har været brugt til, kan følgende nævnes:

- > Konkrete projekter, hvor en netværks kollega allerede har gennemført et lignende projekt
- > Omdannelse af fabrik til kulturhus
- > Områdefornyelse og bymidteudvikling
- > Havneudvikling
- > Flygtningeboliger – hvordan passes de ind i de eksisterende byer?
- > Drøftelse af offentlig-private samarbejdsmodeller med investorer
- > Udveksling af erfaringer om gode rådgivere og developere
- > Fået indsigt i SBL-kollegeres udfordringer, så jeg kan kontakte dem, når jeg har brug for mere viden på strategisk eller gennemførelsesniveau
- > Drøftet erfaringer med politisk behandling, grundsalg, myndighedsbehandling og branding

- > Juraen i kommunal deldeltagelse i udviklingsselskab

Netværkene på DIR1 og DIR2 har fortsat med at mødes efter endt SBL-forløb. Begge netværk supporteres af DAC på baggrund af forskellige modeller.

En detaljeret liste over, hvad spørgeskema-respondenterne rent faktisk har brugt netværkskontakterne til, kan findes i *Bilag G*.

#### **Anbefaling:**

- > Det er bemærkelsesværdigt, at der er flere der fremhæver eksempler på, hvordan *netværket* er nyttiggjort i konkret byudviklingsmæssig sammenhæng end der er i forhold til spørgsmålet om udbyttet af SBL-forløbene og deltagernes evne til at omsætte og anvende det lærte i forhold til egen praksis. Det anbefales derfor, at der sættes mere fokus på anvendelsen af netværket og eventuelt også udvikling af netværkenes arbejdsform. Som det er tilfældet for DIR1 kan DAC-teamet sagtens tilbyde (betalt) hjælp til at planlægge og gennemføre netværksaktiviteter *efter* endt forløb.



## 4 Til- og fravalg af deltagelse i SBL

På spørgsmålet **Vil du anbefale andre i en lignende stilling at deltage i et SBL-forløb?** svarer alle 17 interviewpersoner undtagen én "ja". Den ene fagchef, som ikke er overbevist anfører, at *for 37.000 kan man næsten få en diplomuddannelse – og der er ikke tid nok til at komme ordentlig ned i emnerne på SBL*. En anden fagchef vil anbefale det alene pga. netværket – men ikke ift. at være en formel uddannelse.

En direktør på DIR4 fortæller, at vedkommende klart vil anbefale SBL-forløbet, fordi det giver nye perspektiver ift. byudviklingsudfordringerne. Men vedkommende pointerer, at SBL-forløbet ikke må blive for dyrt på fagchef-niveauet, for så får de ikke lov til at deltage. Og at man skal sikre sig, at man rammer de rigtige. Nogle planchefer er meget tekniske og overlader det strategiske til f.eks. en centerchef. Og det er det strategiske niveau, der skal i fokus!

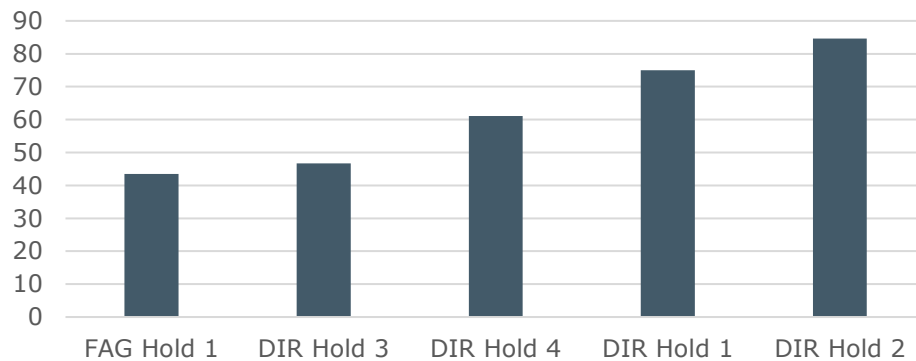
### 4.1 Net Promoter Score

Målindikatoren "Net Promoter Score" baserer sig på deltagernes svar på spørgsmålet: " På en skala fra 1-10, hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale andre at deltage i SBL?". Svorskalaen på spørgsmålet er en sandsynlighedsskala, der går fra 1 til 10, hvor 10 er bedst. Afhængig af hvad deltagerne svarer på spørgsmålet, inddeles de i tre kategorier: "Promoters" (9-10), "Passively satisfied" (7-8) eller "Detractors" (1-6).

Net Promoter Score (NPS) beregnes ved at trække den procentvise andel af "Detractors" fra den procentvise andel af "Promoters". Hvis man eksempelvis har 40% "Promoters" og 20% "Detractors" er ens Net Promoter Score = 20%.

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at den samlede Net Promoter Score (NPS) er rigtig høj, nemlig **8,9 ud af 10**. Men at de enkelte forløbs NPS varierer en del mellem de forskellige forløb:

Figur 11: Net Promoter Score



Note: n= 86

Kilde: COWI Survey 2016

Det skal til sammenligning nævnes, at NPS på over 60 generelt regnes for at være rigtig højt.

## 4.2 Dem der valgte ikke at deltage i SBL

3 kommunaldirektører, 2 direktører og 1 fagchef er blevet kontaktet for at høre om deres baggrunde for ikke at deltage i SBL-forløbet.

De interviewede personer kan groft inddeles i to grupper: Dem der meget bevidst har fravalgt at deltage og dem der har fravalgt på et noget løsere grundlag.

I den første kategori er der følgende tendenser:

Kommunale topledere møder hinanden i et antal sammenhænge, så der opleves ikke et behov for yderligere netværksdannelse. Der er derimod et ønske om, at typen af deltagere i forløbet kunne bredes ud over den kommunale kreds, så forløbet kan relatere sig mere til dagligdagen, hvor samspillet med eksterne relationer, som f.eks. developere, investorer og rådgivere betyder meget. Den personlige dimension af topledelse savnes også i programmet. Der er også tvivl om kvaliteten i forløbet i denne gruppe – især set i forhold til omkostningsniveauet for deltagelse. To nævner hvad man kunne kalde for "Ekstrablads-effekter": Kan det forsvares at tage på en tur til Singapore for kommunale midler? Dette skal kobles til tvivlen om udbyttet.

Flere i den anden gruppe nævner, at de enten ikke har noget med det fysiske i byen at gøre eller at de netop har arbejdet så meget med det, og derfor ikke vil følge et forløb med det i fokus. Disse har altså ikke fanget, at byledelse/-udvikling ikke kun er noget fysisk. Dette tyder på, at begrebet strategisk byledelse – herunder formål og indhold i forløbet - kan forklares bedre i prospekt-materialet eller i anden kommunikation.

De interviewede i denne gruppe havde et meget sporadisk kendskab til SBL. Det er tænkevækkende, at folk i den primære målgruppe for SBL-forløbene ikke har fundet anledning til at læse en SBL-brochure – især når deres interesse for SBL

steg i løbet af interviewene. Tre af de interviewede har i øvrigt bedt om at få brochure om forløbet tilsendt (er gjort).

For begge grupper gælder, at et langt og tidskrævende forløb umiddelbart er udfordrer i forhold til deres daglige situation med skarp prioritering af tidsanvendelsen.

Denne undersøgelse er foretaget på det tidspunkt, hvor de kommunale budgetter er ved at komme på plads. Dette kan godt have påvirket holdningen til deltagerprisen for forløbet, f.eks. skulle en af de interviewede kommunaldirektører umiddelbart videre til direktionsmøde, hvor man skulle drøfte udmøntningen af en reduktion af den samlede lønsum på 5%.



## 5 Deltagermateriale og praktisk afvikling

### 5.1 Vurdering af deltagermateriale

Forud for seminarer og studieture har DAC SBL-teamet udarbejdet programmer og baggrunds-inspirationsmateriale, således så deltagerne har haft mulighed for at forberede sig.<sup>2</sup> Efter hvert seminar og studietur har DAC lavet en grundig opsamling og lægger udvalgte billeder i Dropbox, så deltagerne kan bruge fakta, video og fotos, hvis de selv skal lave præsentationer med læring fra f.eks. studieture. Det fremgår af evalueringerne, at hvor nogle mener, der burde være mere og mere dybdegående inspirationsmateriale, påpeger andre, at de alligevel ikke har tid til at forberede sig særlig meget. En deltager har foreslået, at det gøres tydeligere, hvad der forventes læst forud for et seminar eller en studietur.

Indholdsmæssigt vurderer deltagerne generelt, at programmerne er spændende og relevante. Ligeledes vurderes de valgte oplægsholdere som værende på højt dansk og internationalt niveau. SBL-teamet udarbejder en detaljeret drejebog forud for hvert arrangement og investerer også megen tid på at identificere de rigtige personer og på at diskutere indhold i oplæggene.

#### Anbefaling

- > Det er vigtigt, at ramme det rigtige niveau for forventet forberedelse forud for seminarer og studieture. Der er ingen tvivl om, at udbyttet af disse seancer vil kunne øges betragteligt, hvis alle deltagere får mulighed for (og tager sig tid til) at sætte sig ind i relevant baggrundsmateriale og ikke mindst *på forhånd* forholder sig til, hvordan de enkelte elementer i seminaret eller studieturen kan bruges i forhold til egen praksis. DAC's SBL-team bør overveje muligheden for mere individuel coaching af deltagerne for at øge udbyttet af *før-under-efter* forløbet. En individuel udviklings/læringsplan *kunne* være en måde at strukturere dette arbejde på. Samtidig skal det i SBL-

---

<sup>2</sup> Efter aftale med DAC har evaluator udelukkende modtaget enkelte eksempler på inspirationsmateriale, ligesom evalueringen ikke har haft til formål at kvalitetsvurdere de udarbejdede programmer ud over deltagerens egne tilfredsheds-tilbagemeldinger.

forløbsbeskrivelserne gøres tydeligt, at der forventes afsat af tid til både forberedelse og efterbearbejdning.

## 5.2 Vurdering af den praktiske afvikling

DAC's ressourcepersoner har alle været nævnt i positive vendinger. Deltagerne har været imponeret over den praktiske afvikling og i det hele taget af DAC's performance under afviklingen af forløbet.

DAC's viden om arkitektur om byplanlægning får også positive ord med på vejen. På DIR1-3 lagde man mærke til, at Gustavo Riberio stoppede. Hans internationale tilgang er blevet fremhævet af flere, men alle bemærker også, at dem der erstattede gjorde det så godt, at udskiftningerne i personale-sammensætningen er foregået uproblematisk.

I forhold til DAC's kompetenceområder er det nævnt af flere, at de har manglet mere om ledelse af byudvikling. Der har dog ikke været forventning om, at DAC selv har kunnet stille med den type ekspertise.

Uden at være spurgt om det har flere af respondenterne nævnt det høje niveau for hoteller og bespisning under studieturene. Bemærkningerne gik fra at nogen blot synes, at det ikke behøvede at være på et så højt niveau, til dem der var egentlig beklemt over det.

Fasthold netværket med én årlig netværkstur på 2-3 dage i spændende storbyer tæt på Danmark. Og hellere spændende små hoteller med særpræg end dyre eksklusive.

Af deltagerevalueringerne fremgår det, at der ofte formuleres et ønske om mere tid med oplægsholderne samt et ønske om mere tid til at netværke internt mellem deltagerne på holdet. Men der er også konkrete forslag som f.eks. at lave "fleksible zoner" med tid som enten kan bruges med oplægsholder som mail/telefon-tid. De fleste af disse forslag ser ud til at være implementeret efterfølgende.

Der er generelt god tilfredshed med, at nogle af seminarerne og studieturene organiseres med deltagere fra forskellige SBL-hold. Til gengæld har der været generel utilfredshed med at koble studieturene med IFHP-konferencer.

På den praktiske side ønsker flere deltagere også, at der på studieturene bruges mere tid på at komme ud og se og snakke med folk – og mindre tid på PowerPoint præsentationer.

### Anbefalinger

- > SBL-teamet bør – så vidt det er muligt - reagere på ønsket om "mindre konference og mere dialog med oplægsholderne"

- > SBL-teamet bør justere det høje niveau for bespisning og overnatning på studieturene – ikke mindst i betragtning af den store opmærksomhed netop denne del har blandt f.eks. medierne.

### 5.2.1 Længden af SBL-forløbene

Mht. længden af SBL-forløbet synes alle med undtagelse af en håndfuld, at det har en passende længde. 3% af spørgeskema-respondenterne synes, det er for langt og en enkelt interviewperson påpeger, at Fagchef-forløbet godt kunne intensiveres (forkortes), så der ikke mistes for meget momentum mellem de enkelte gange.

Rejsernes længde har givet god tid til - væk fra den travle hverdag - at lære, reflektere og danne netværk

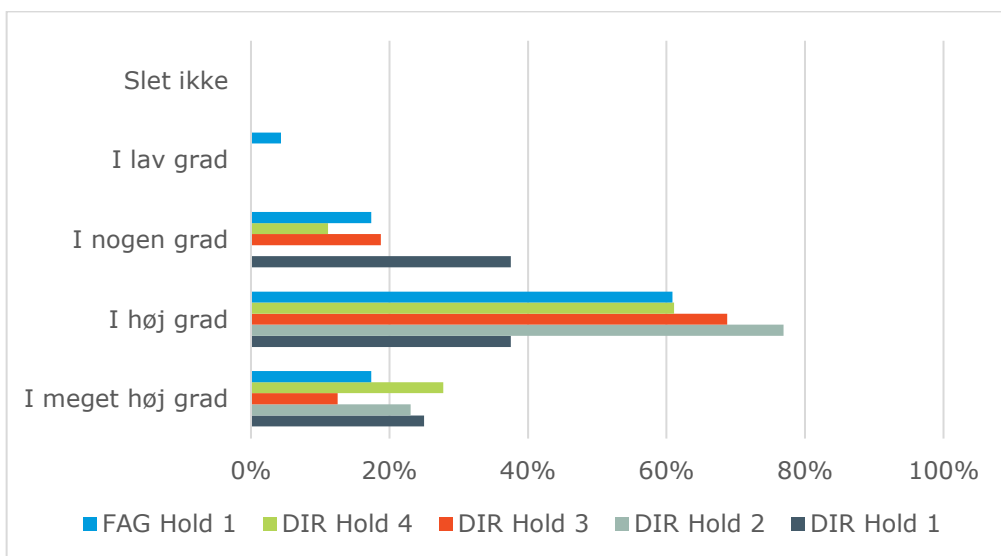
#### Anbefaling

- > Deltagerne er overvejende glade for længden af SBL-forløbet. Det anbefales derfor, at fastholde den nuværende længde på DIR-forløbene. I forbindelse med evaluering af FAG1 bør det vurderes, om dette tilbud har den rette varighed.

### 5.2.2 Rød tråd i SBL-forløbene

Ifølge svarene på spørgeskemaundersøgelsen bliver den røde tråd i SBL-forløbene mere og mere tydelig i takt med at forløbene er blevet forfinet. Ligesom det naturligtvis er lettere at se den røde tråd, hvis man har gennemført hele forløbet.

Figur 12: I hvilken grad oplevede du, at der var en sammenhæng mellem de forskellige aktiviteter under forløbet (dvs. en rød tråd)?



Note: n= 86  
 Kilde: COWI Survey 2016

Sammenlagt synes 82% af deltagerne i de 5 SBL-forløb, at der i meget høj eller høj grad er god sammenhæng mellem de forskellige SBL-aktiviteter.



## Bilag A Udbudsbrev

## Bilag B Spørgeskema

## Bilag C Interviewguide

## Bilag D    Oversigt over seminarer, studieture og modtaget materiale

## Bilag E    Liste over interviewede personer

## Bilag F Udsagn om hvordan SBL-erfaringer er kommet i spil

## Bilag G Udsagn om hvordan SBL- netværkskontakter er brugt

## Bilag H Udsagn om hvad deltagerne har savnet på SBL-forløbene